



TITLE:

値引販売慣行の改革方向(1) ー自動車フランチャイズ・システムの制度疲労ー

AUTHOR(S):

塩地, 洋

CITATION:

塩地, 洋. 値引販売慣行の改革方向(1) ー自動車フランチャイズ・システムの制度疲労ー. 経済論叢 1999, 163(4): 1-19

ISSUE DATE:

1999-04

URL:

<https://doi.org/10.14989/45274>

RIGHT:

經濟論叢

第 163 卷 第 4 号

値引販売慣行の改革方向（1）……………	塩 地 洋	1
包括利益と純利益の関係……………	山 田 康 裕	20
企業不正支出における取締役の法的責任……………	宮 本 幸 平	31
閉鎖集団における主体の依存関係の均衡（1）…	藤 山 英 樹	47
GARCH (p, q) 型 Black-Scholes モデル による株式オプションプレミアムの推計……………		
	足 立 光 生	59

平成11年 4 月

京都大學經濟學會

値引販売慣行の改革方向（1）

——自動車フランチャイズ・システムの制度疲労——

塩 地 洋

はじめに

自動車販売において値引慣行が常態化していることは周知の事実である。だが、こうした慣行に多くの問題が伏在することはそれほど明白ではない。前稿¹⁾では、値引販売慣行とそれに関わる取引様式の問題点の整理を試みた。その構成は以下の通りである。

〔前稿の構成〕

はじめに

〔1〕 値引販売慣行とは

- (1) 値引販売の実態
- (2) 複数の価格（表示）の存在
- (3) 値引販売とは何か
- (4) 問題領域の設定

〔2〕 現在の問題点

- (1) 価格表示の乖離（不当性と不便性）
- (2) 実売価格の差（不公平と不公正）
- (3) 極端な過剰値引事例流布による市場価格水準の引き下げ
- (4) 市況変動リスク負担の不公平性
- (5) リベート投入決定の一方性と事後性
- (6) 顧客・ディーラー間交渉費用の増大

1) 塩地洋「値引販売慣行を検証する—自動車フランチャイズ・システムの制度疲労—」『産業学会研究年報』第14号，1999年。なお本稿は，前稿と同様に，日本自動車流通研究会「自動車販売における値引き，価格表示是正問題についての分析と提言」1995年，に依拠している。

本稿は、前稿での問題点の整理を踏まえて、値引販売問題の改革の方向性を具体的に探ることを課題としている。その構成は以下の通りである。

〔本稿の構成〕

はじめに

I 改革の方向とその評価

- 1 オープン・プライス制（メーカー）
- 2 年間販売目標の過大設定の適正化（メーカー）
- 3 ワンプライス制（ディーラー）
- 4 卸売価格の交渉マター化（メーカー・ディーラー）
- 5 メーカー希望小売価格の市況への連動（メーカー）（以上本号）

II 改革方向の歴史のおよび理論的検討（以下第163巻第5・6号）

- 1 取引類型上の位置
- 2 製販統合論への論点提起
- 3 情報の対称・非対称性

補論 値引販売方式とインターネット販売

- 1 インターネット販売普及の障害——値引販売方式
- 2 インターネット販売が値引販売方式にあたえる影響
- 3 ハグル嫌いとハグラ

I 改革の方向とその評価

1 オープン・プライス制（メーカー）

改革方向の第一は、メーカーがオープン・プライス制を採用することである。オープン・プライス制とは、メーカーが、メーカー希望小売価格を表示しない方法である。メーカー希望小売価格が表示されないため、当然の結果としてメーカー希望小売価格の実売価格（実際に自動車ディーラーが顧客に対して販売した価格）からの乖離はなくなる。従って前稿で指摘した第一の問題点である「(1)価格表示の乖離（不当性と不便性）」の中で、メーカー希望小売価格の実売価格からの乖離による不当表示問題は消滅する。ただしそれはあくまでメーカー希望小売価格の乖離による不当表示問題に限られる。ディーラーが店頭等で表示する店頭表示価格の実売価格からの乖離による不当表示問題は、な

おも解消されない。ディーラーが、店頭等で表示する価格を現在のように実際の相場からかけ離れた、値引の余地を最初から含んだ高い価格に設定している限り、不当表示問題は残っている。すなわち、ディーラーが実売価格に近い水準で店頭表示価格を表示するように改めるか、あるいはワンプライス制（いったん表示した価格からは値引を一切おこなわない方式。後に詳述）を導入しないかぎり、なおもそうした価格表示の乖離による不当表示問題が生じるのである。

加えて、同じく「(1)価格表示の乖離（不当性と不便性）」問題の中で、表示価格が実売価格から乖離しているために、顧客は実際の販売価格に関する情報を獲得する上で不便を強いられるという問題については、オープン・プライス制は、より不便性を増大させることとなる。すなわち、メーカーがメーカー希望小売価格を表示しないために、顧客は一般のマスメディアを通じて価格情報を得ることが不可能となる。店舗に行くか、ディーラーのチラシを入手する、等の行動をおこなないと情報が得られない。こうした不便性が増大するのである。

なお、前稿で指摘した第二「(2)実売価格の差（不公平と不公正）」から第六「(6)顧客・ディーラー間交渉費用の増大」の問題点（前稿の構成参照）については、オープン・プライス制はなんの解決ももたらさないことは言うまでもない。そもそも、一部の家電製品等でのオープン・プライス制は、メーカーが提示したメーカー希望小売価格の市場価格からの乖離が、発売（新製品発売や既存製品のモデルチェンジ）当初から大きく、かつ長期間にわたってその乖離が継続するか、大半の場合はその乖離がより拡大するという事態が頻繁に生じ、メーカー希望小売価格の見直しを公正取引委員会に迫られた時に、メーカーがそうした見直しをおこなわず、メーカー希望小売価格自体の表示をやめてしまったのが、その由来である。すなわち、メーカー希望小売価格の市場価格からの乖離を是正するための受け身的消極的対応から生まれたものであり、問題の根本的解決をめざそうとしたものではない²⁾。

2) なお米国では、ディーラーの顧客に対する詐欺行為（表示価格を高く設定し、値引幅を大きく見せる）を防ぐために、メーカーが、①車両本体のメーカー希望小売価格、②メーカーが装着ノ

ただし、改革策の導入可能性という観点からするとオープン・プライス制の導入は、利害関係者にそれほど強い影響をあたえるものではなく、メーカーの政策的決断にのみかかっている面が大きく、比較的容易であると言える。とはいえ、その際に最大の問題として危惧されるのは、メーカー希望小売価格が表示されない場合、各ディーラーが独自に価格づけをおこない得るか、すなわちメーカーからの卸売価格にどれだけマージンを上乗せして、各ディーラー独自の小売価格を設定しうるか、という点である。とりわけ日本のディーラーは前稿で指摘したように、多くの場合は、メーカー希望小売価格・車両本体価格³⁾を提示し、そこから顧客との個別の値引交渉で実売価格の落とし所をさぐっていく慣習に馴染んでおり、各ディーラー独自の小売価格を全車種全仕様について設定する作業には困難が伴う恐れもありうる。

総じてオープン・プライス制は、その導入は容易であるものの、前稿で指摘した問題に対して、きわめて限定的な領域にしか解決をもたらさず、逆に不便性を拡大するデメリットをもっている。従って値引問題の解決策として相応しいとは言えない。

2 年間販売目標の過大設定の適正化（メーカー）

ディーラーに対するインタビュー調査において、「値引問題の最大の原因は何か」と尋ねると、「メーカーが年間販売目標を過大設定し、実際の需要を上回る車両を市場に過剰供給しようとする圧力が潜在的に存在すること」という答えが返ってくることが多い。

表1は、1972年から94年に至る23年間において、年初にメーカーが作成した年間目標総台数とその実績を生産・輸出・国内販売の各分野で比較したもので

① 各アクセサリー類の単品価格とその小計額、② メーカーからディーラーまでの車両の輸送費、③ 上記①～③の合計額、等を車両のサイドウィンドウ上のステッカーに表示することが、自動車情報開示法（1958年制定）によって義務づけられている。従って自動車販売においてはオープン・プライス制は違法行為となる。詳しくは、自動車公正取引協議会『欧米主要国における自動車の価格表示とその関連法規制の実態 第2回海外調査団報告書』1986年、参照。

3) メーカー希望小売価格および車両本体価格の定義は、前稿参照。

表1 年間目標の達成度 (1972-94年)

	目標を達成した年数	達成しなかった年数	計
生産	9	14	23
輸出	12	11	23
国内販売	5	18	23

出所：日本自動車流通研究会「自動車販売における値引、価格表示は正問題についての分析と提言」1995年。

ある。輸出においては、23年の内、12年で目標が達成されているが、国内販売では5年のみである。この5年は1975、78、88、89、90年であるが、いわゆるバブル経済期の88～90年を除くと、目標が達成されたのはわずか2年のみである。このことは、常に過大目標（それは場合によっては潜在的な供給過剰圧力となる）が存在していたことを窺わせる。メーカー側が、こうした過大目標を慎むような改革策をとると、市場価格低下を一定程度防ぐことが可能と考えられる。

だが、この改革策の導入には困難が多々存在する。第一に、日本の自動車メーカーは、40年以上にわたって右肩上がりの成長を経験してきた。常にやや高めの目標を掲げ、その達成に向けて努力を傾注する経営スタイルがとられ、それは多くの成功を導いてきた。それだけに、こうしたスタイルを改めるのはそれほど容易ではない⁴⁾。第二は、前稿で詳細に検討した固定的卸売価格制が生み出すメーカー側の供給過剰圧力メカニズムである。このメカニズムが、目標設定の過大化に拍車をかけてきた。だが、この固定的卸売価格制の変更は、後述するが、本稿で検討している改革策の中で最も困難な課題である。従ってメーカーの年間販売目標の過大設定を適正化する試みはそれほど容易ではないと言えよう。

4) こうした経営スタイルを改めるための一つの作業は、市場構造が根本的に変化しつつあること、すなわち市場の一方的拡大ではなく、一定の飽和化と循環変動型への転換、あるいは保有年数長期化という構造的縮小要因、等を充分に考慮に入れて目標設定プロセスを見直すことであろう。

以上、年間販売目標の過大設定の適正化について検討してきた。最後に注記しておきたいことは、この問題、すなわちメーカーの過大目標設定とそれによる潜在的供給過剰圧力の形成という問題は、直接的には需要と供給に関わる市場価格低下問題（「値下がり」問題）であることである。だが、前稿で指摘したように、市場価格低下問題であっても、値引販売問題に関わり、かつメーカー・ディーラー間の取引様式に関わる領域については検討対象とすることとしてきた。ここで取り上げた問題は、そうした領域に合致する問題である。従って、メーカーの過大目標設定が、値引問題を生み出す温床の一つとなっているという意味において、そうした温床を取り除くための方策として、ここで検討した改革方向（目標設定の適正化）は値引問題の解決に貢献することになる。

3 ワンプライス制（ディーラー）

第三の改革方向は、ワンプライス制の採用である。ワンプライス制とは、ディーラーが実際の市場動向を十分に吟味した上で実売価格を定めて提示し、いったん決めた価格については顧客と値引交渉を一切おこなわない方式である。「ノーネゴ」、「ノーハッスル・ノーハグル」方式とも呼ばれている。正確な数値はないが、米国では約5～15%のディーラーで、日本ではおよそ数%のディーラーでおこなわれている方式である⁵⁾。

ワンプライス制については、様々な誤解、曲解が存在するので、まず最初に米国で実際におこなわれているワンプライス制について説明しておく。誤解の一つは、「メーカーが全国一律に小売価格を設定し、ディーラーがその小売価格に従う方式」という理解である。ワンプライス制といっても、周知のようにメーカーが再販価格を統制することは独禁法上違法であり、あくまでディー

5) 米国におけるワンプライス制の動向については、J.D. Power & Associates, "One-Price Selling: Revolution in the Showroom," 1992/1993, および安森寿朗「自動車インターネット販売戦略」日本能率協会マネジメントセンター, 1999年, 参照。日本におけるワンプライス制に関する、公表された実態調査報告書は存在しない。

ラーが独自に小売価格を決定するのは当然である。二つ目の誤解は、「小売価格を長期間にわたって固定する方式」との理解である。ワンプライス制においても、需給動向によってワンプライス価格は適宜調整される。毎月見直しがおこなわれる場合もあれば、週ごと、時には毎日小売価格を見直しているディーラーもある。従ってワンプライス価格は長期間固定されているわけではない。必要に応じて調整されているのである。三つ目の誤りは、「市場で最も低い価格（ベスト・プライス）で販売する方式」との理解である。値引販売方式をとるディーラーが、ワンプライス・ディーラーよりも低い価格を値引によって出す場合も当然あり、ワンプライス・ディーラーの価格が最低価格とは限らない。そもそも、ワンプライス制をとるディーラーは、顧客にとって嫌な値引交渉をしないという販売手法上の差別化を目指しているのであって、低価格のみを訴求しているわけではない。従ってワンプライス価格は、ディスカウント・プライスと呼ばれるよりも、バリュー・プライスと呼ばれる場合の方が多い。

こうしたワンプライス制の導入は、値引販売方式それ自体を廃止することを意味する。従ってそれは値引販売問題の多くを消滅させる。前稿で指摘した問題点の順に述べると、「(1)価格表示の乖離（不当性と不便性）」については、表示されたワンプライス価格と実売価格が乖離することは基本的にはあり得ず、この乖離の不当性や不便性は消滅する。「(2)実売価格の差（不公平と不公正）」についても、ワンプライス制では、同じ日（もしくはある一定の期間）に同一ディーラーで同一車種同一仕様の車両を購入した顧客間に価格の差異が生じる可能性はなくなる。「(3)極端な過剰値引事例流布による市場価格水準の引き下げ」も、個別セールスパークソンによる過剰値引が起こる可能性は基本的には存在しないため、そうした事態が起こる確率はきわめて低くなる。「(6)顧客・ディーラー間交渉費用の増大」も、顧客とセールスパークソンの価格交渉が存在しないため、そうした個別商談の時間が短縮されることは明白である⁶⁾。

6) ただし、顧客側のコスト（例えば、商品選択・購買に費やされる総時間数）については、必ずしも減少するとは断定できない。例えば顧客が購入を思い立ち、最初にディーラーを訪れた時、

ただし、「(4)市況変動リスク負担の不公平性」と「(5)リベート投入決定の一方性と事後性」については、ワンプライス制を導入したとしても問題はまったく解決しない。この解決には、次項で述べる卸売（仕切）価格の交渉マター化等が必要となってくる。

ではワンプライス制の実現可能性はどうか。これまでの日米両国の経験を考慮すると、相当の困難が予想される。その根拠を列挙しよう。①ワンプライス制では、自らの価格交渉能力を発揮できないと考えている顧客の存在、②ワンプライス制では値引がないため、損したように感じる顧客がなおも大半を占めると判断しているディーラー経営者、③値引方式の方が商談上都合が良いと判断しているセールスパークソン（とくにベテラン）およびディーラー経営者、④ワンプライス制は際限のない実売価格の低下を招くと予測するディーラー経営者等。このように顧客とディーラー（セールスパークソン）の双方にワンプライス制を忌避する考えが広範に存在している。すなわちディーラーの多くは、ワンプライス制のメリットを認めた上でも、そのデメリットがなおも大きく、それへの対応策が見えないで、ワンプライス制に踏み切れないでいると推測できる。ともあれ、ワンプライス制については、これまでに様々な議論と試みが続けられているが、さらに試行錯誤と詳細な検討が必要であろう⁷⁾。

7) 点から最終的に購入を決定するまでの日数、訪れたディーラーの数、仕様の説明を聞いた車両の種類・数、等においては、ワンプライス・ディーラーでの購入と従来の値引販売方式のディーラーでの購入を比較すると単純にはワンプライス・ディーラーでの購入の方が数値が低いとは言えない場合がある。例えば、値引販売方式ディーラーでは様々なセールスパークソンと交渉をしないと実売価格を入手することができなかったのと比較すると、ワンプライス・ディーラーでは実売価格が容易に入手できる（チラシを見るか、店舗に行って価格表をみる）ため、逆にそのことが顧客が訪問するディーラーの数が増大する結果を生みだしたり、最初のディーラー訪問から最終的な購入決定まで逆に期間が長くなったりすることもある。また値引販売方式ディーラーでは、値引提示が商談をクロージングさせる重要な武器として用いられ、例えば「今日契約すればこの特別価格。明日以降はもうこの特別価格はお出しません」といった形で早く成約へと導いていた。ところがワンプライス・ディーラーでは、そうした緊迫感がないため、ずるずると商品選択—購買プロセスが長引くこともありうる。J. D. Power & Associates, 前掲書参照。

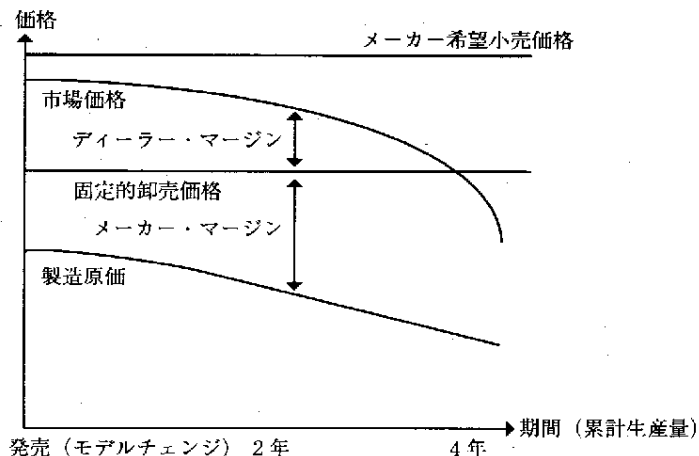
7) なお、インターネット販売がワンプライス制を促進するか否かについては、補論（次号掲載）において述べる。

4 卸売価格の交渉マター化（メーカー・ディーラー）

第四の改革方向は、メーカーがディーラーに販売する卸売価格（業界では仕切価格と呼ばれている）を市場での小売価格の変動に連動させること、そのためにメーカー・ディーラー間の交渉によって卸売価格を決めるように取引様式を改革することである。

まず現在おこなわれている固定的卸売価格制を簡単に説明しよう（詳しくは前稿参照）。図1にみられるように、発売（モデルチェンジ）後に市場価格が低下しても、メーカーからディーラーへの卸売価格は固定されているため、ディーラーが受け取るマージン（図1における市場価格と固定的卸売価格の差）は縮小していく。ディーラーは市場価格変動のリスクを一方的にとっているのである（ここではメーカーからディーラーへのリベートは捨象）。他方、メーカーの製造原価は学習効果と規模の経済性により低下するため、メーカー・マージン（固定的卸売価格と製造原価の差）は、ディーラー・マージンとはまったく逆に、期間が経つ（累計生産量が大きくなる）につれて増大して

図1 自動車の価格(1)

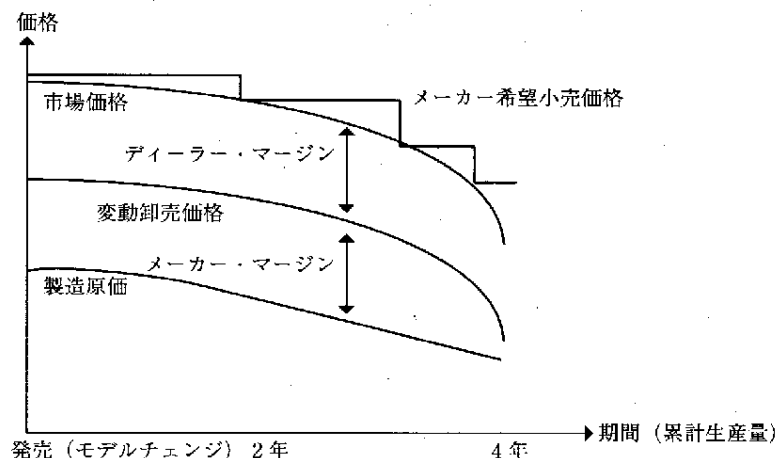


注：あくまで各価格水準の相対的位置関係を示す概念図である。

いる。こうした取引様式の下では、メーカーがディーラーに可能な限り多くの車両を押し込みたいという衝動が生じるのは当然である。

こうした市場変動リスク負担の不公平性の緩和を図るためには、固定的卸売価格制に代わって、図2に示すような変動卸売価格制が望ましいと考えられる。変動卸売価格制の基本原則は、第一に、卸売価格を市場の小売価格の変動に連動させて、適宜変更することである。第二に、そのためにも卸売価格はメーカーが一方的に決定するのではなく、メーカーとディーラーの交渉によって決める。第三に、台当たり定額リベート以外の各種リベートを可能な限り廃止し、代わりにその分を仕切価格の引き下げの原資に回す。第四に、台当たり定額仕入りリベートの額もメーカーとディーラーの交渉マターとする。第五に、ボリューム・ディスカウントを導入し、大規模ディーラーに対する仕切価格を引き下げる。第六に、こうした変動卸売価格制の下では、小売価格表示に関しては、値引販売方式よりも、ワンプライス方式が適合的であり、その導入が伴うべきであろう。

図2 自動車の価格(2)



注：図1と同じ。

変動卸売価格制導入のための具体的手法

ここで実際に変動卸売価格制をおこなう上で検討しておかなければならない点を挙げておこう。第一に、図2では、ディーラー・マージンとメーカー・マージンが同じ大きさとなっているが、それは必要条件ではない。必要なことは、市場価格の動向と同じような動きになるように変動卸売価格を設定すること、すなわちディーラー・マージンとメーカー・マージンの増減の方向が同じ向きになるように卸売価格が設定されることである。双方のマージンの大きさは異なっても当然である。

第二に、メーカーとディーラーの交渉方式であるが、固定的卸売価格制から変動卸売価格制への移行途上においては（あるいは移行後においても個々のディーラーに交渉力がない場合）、個々のディーラーに代わってメーカー別（チャネルを一つしか持たないメーカーの場合）あるいはチャネル別（複数チャネルを持つメーカーの場合）のディーラー協会（もしくはチャネル別の部会等）がその代表者あるいは代理者として交渉の席に就くことも一つのプランとして考えられよう⁸⁾。

第三に検討しなければならない問題は、メーカーとディーラーが、どのような頻度で、どの時点で卸売価格の（見直し）交渉をおこなうかである。まず考えられるのは、年初の年間販売目標台数の契約の際に、台数とともに卸売価格を決定し、年内はその価格を維持し、次年の契約時に見直しをおこなうという方式である。しかし現在の市場価格の変動の激しさ（3～4カ月で数%低下する場合もある）を考慮すると、この程度の見直し頻度では、変動卸売価格制のメリットを活用しきれないであろう。やはり、もっと短い期間での見直しが必要である。かつ、年間販売目標台数はあくまで目標であって、ディーラーがその台数分を引き取る法的拘束力はない。従って、こうした法的拘束力のない目

8) 既に現在においても、メーカー別（あるいはチャネル別）のディーラー協会（部会等）とメーカーとの間では、次期モデルの仕切価格の水準やリベート額についてディーラー側の要望をメーカーに伝えるという形での懇談がおこなわれている。こうした懇談の場を協議あるいは交渉へと格上げする方向も、その現実的可能性はともあれ、一つの方策として考えられる。

標台数をベースとしてボリューム・ディスカウントを交渉することにも無理が生じる。

そこで次に考えられるのは、月間オーダーを出す段階で、同時に卸売価格を決定する方式である。現在のメーカーとディーラー間のオーダー・エントリー・システムでは、前(N-1)月の下旬頃にディーラーが翌(N)月の月間オーダーを出し、各車種の基本車型とエンジンタイプを確定した形での発注台数が決められる。この台数に対しては、年間販売目標台数とは異なって、ディーラーは法的な引取責任が生じる。従ってこの時点で同時に卸売価格を決定することは理に適っている。

では、月間オーダー時に卸売価格を確定せずに、さらに旬間(週間)オーダー時まで延期する方式はどうか。旬間(週間)オーダーとは、毎月3(4)度、ディーラーがメーカーに対して各車種のフルスペック(細部の仕様も含めたもの)を確定した形で入れるオーダーである。しかし、現在の市場価格の変動の動向からすると、月3(4)回の価格交渉はそのメリットよりも、交渉コスト増大のデメリットの方が大きいと思われる。

ましてやさらに遅い時期、すなわちディーラーがメーカーに対してデイリー変更オーダーを出す時点で卸売価格交渉をおこなうのはさらに面倒であり、それは論外であろう。

変動卸売価格制に対する批判の検討(1)——リベート補填方式との相違

変動卸売価格制に対して様々な批判が予想される。こうした批判点についても検討しておこう。第一に予想される批判は、「たとえ変動卸売価格制に移行しても、一方的リベートによる補填方式と結果しては、それほど変わらないのではないか。すなわち変動卸売価格制で交渉の結果、台当たり10万円の卸売価格の引き下げがなされたとしても、固定的卸売価格制でもほぼそれとあまり変わらない額のリベートが出たのではないか。経済的にみると卸売価格の引き下げもリベート支給もディーラーにとっては効果は同じではないか。変動卸売価

格制に移行する積極的意味がないのではないか」という考えである。この議論は一見リアリティがあるように見えるが、実は、事実認識に見逃せない誤りがある。まず額の相違の問題である。双方の交渉で決めるのと、一方的に決めるのでは額に相違が出てくるのは当然である。賃金を決めるのに、経営者と労働組合が交渉で決めるのと、経営者側もしくは労働組合側が一方的に決めるのでは、差が生まれるのが当然である事と同様である。たしかに、自動車メーカー・ディーラーの双方を取り巻く経済環境や両者の力関係によって相当強く規定され、意外とその差は小さくなるかもしれないが、あくまで同じでなく、大半の場合、結果は相違するであろう⁹⁾。

次に、額に相違が出ることを認めたとしても、「その差が小さい、無視する」という考えは、現実のディーラー経営が売上高経常利益率1%前後でおこなわれている実情をどう把握しているのだろうか。たとえ売上高の1%程度であっても、それは現実のディーラー経営(収益)にとっては相当大きな比重を占めているのである。「無視する」という考えは、現実感覚に欠けるものの言い方である。

さらに、「経済的にみると卸売価格の引き下げもリベート支給も効果は同じ」という考え方も実践的には人糞扱すぎて、ほとんど意味がない。例えば、自動車メーカーにとっては、変動卸売価格制によって卸売価格を引き下げるとは、売上高が減少することを意味するが、固定的卸売価格制を維持した上でリベートを支給することは、売上高を膨らませた上で、費用を多く支出することを意味する。当然、売上高、売上高営業利益率等の重要な経営指標は異なってくる。そうした細部の違いを「効果は同じだから、積極的意味はない」と切り捨てることは誤りであろう。

9) 関連する問題として、例えば、多事業部制(とくに事業部ごとに独立採算制を入れている場合)を採っている企業において、事業部間取引の社内価格の決定方式は重要である。その価格の決定権を、(1)供給側の事業部、(2)需要側の事業部、(3)供給・需要双方の事業部間の交渉、(4)二つの事業部とは異なる組織、例えば本社スタッフ部門、等のどこに持たせるのか、は無視できない問題である。そうした決定権をどこに持たせるのが効率的か、その企業をとりまく様々な環境によって総合的に判断しなければならないことは当然である。

ここまで述べたのは、前稿で「市況変動リスク負担の不公平性」および「リベート投入決定の一方性」として指摘した問題に関わる点であり、もちろん軽視することはできない。しかし、固定的卸売価格制と変動卸売価格制の二つの間でより大きな相違が生じるのは、前稿で指摘したように、「リベート投入決定の事後性」から生じる問題である。すなわち、自動車業界では、リベートは登録ベースで支給されるため、ある期間が終了した後に事後的にリベート額が確定する。そのためリベートを算入した意味での仕入単価も事後的にしか確定しない。さらに台当リベート額に累進性を持たせた目標台数達成リベートや市場占拠率拡大リベートはそうした事後性をより複雑化させている。その結果、①ディーラーが収益計画を立てる上で困難性をもたらす。②厳密な意味で仕入単価が確定しないまま、顧客に販売しているため、どこまで値引すると仕入原価割れか、利益がどれだけ残るのがわからないまま、やみくもに値引幅を広げ、過剰値引を生みだしている。③仕入単価が事前に確定しないため、ぎりぎりのディーラー・マージンをのせた形でのワンプライスの設定が困難であり、値引販売方式から脱却することが難しい。④ディーラーが顧客への販売におけるマージンを重視、確保することによって収益を高めようとするマージン指向の妨げとなる。⑤マージン確保よりも逆に、値引販売で台数を増やし、リベートを確保することによって値引を穴埋めし、リベートによって収益も高めようとするリベート依存指向を醸成する、等の問題が噴出する。しかし、変動卸売価格制を採り、定額仕入リベート以外のリベートを廃止するならば、こうしたリベートの事後性から生じる様々な問題点の大半は姿を消すであろう。

変動卸売価格制に対する批判の検討(2)——専売制の下で可能か

第二に予想される批判は、「専売制の下で変動卸売価格制は果たして可能か。専売制では、ディーラーは取扱商品の制約を受けており、代替商品を持たない中で果たして価格交渉力をもちうるのか。たとえ変動卸売価格制を採用したとしてもディーラーに価格交渉力がなければメーカーの思いのままの卸売価格で、

つまり実態的には固定的卸売価格制とほとんど同じではないか」等々という批判である。

こうした批判に対して、以下の反論が成り立つ。第一に、専売制がおこなわれており、売り手と買い手の間の取引商品に代替性がない場合においても、一方の側の価格交渉力を一概に否定するのは誤りである。例えば、自動車メーカーとその自動車メーカーに納入している部品メーカーの関係を考える場合、たとえ部品メーカーが販売先を100%すべてその自動車メーカー1社に依存している場合（かつ部品メーカー側は他の販売先を見つけることが不可能な場合）においても、価格交渉はおこなわれているし、様々な条件によって双方の交渉力の程度は変化してくる。部品メーカー側に交渉力はまったくないと一概に否定するのは誤りである。他にも所有面からみて、親会社と100%所有子会社の取引のケースを考えても、親会社側が圧倒的に強い交渉力を持っているとしても、現実には子会社側もなんらかの交渉力を行使することは可能である。従って、その交渉力はそれほど大きいものではないと推測できるが、このような場合にも価格を交渉で決め、かつ一定期間ごとに見直しをおこなうというルールを採用することは可能である。従って専売制を選択している自動車メーカー・ディーラー間においても、こうした意味において卸売価格を交渉によって決める変動卸売価格制の採用の可能性を一概に否定できない。

第二に、現在においてもディーラーはメーカーに対して仕切価格引き下げを要求しており、実際にも自動車メーカーとディーラー協会（部会）間の話し合いにおいて、そうした仕切価格の引き下げやリベート支給の改善等を要望という形でメーカーに伝え、それをメーカー側が受け入れて検討するという形の要望伝達経路が存在する。こうした現在の要望伝達の形式を徐々に交渉的要素の高い形式へと変更し、それを制度化していく努力の中で変動卸売価格制を導入していくのも、一つの方向性として想定はできよう。

固定的卸売価格制が崩壊している事例

ここで固定的卸売価格制が実質的に崩壊しているケースを紹介しておこう。それは欧米における自動車メーカーから大規模レンタカー会社への車両販売¹⁰⁾である。ここでは自動車メーカーはディーラーを通さずに、実質的に直接にレンタカー会社へ車両販売をおこなっている。とはいえ自動車メーカーとディーラーとの間のディーラー・アグリーメント（販売基本契約書）で自動車メーカーから顧客への直接販売が制限されている場合もあるため¹¹⁾、こうした自動車メーカーから大規模レンタカー会社への直接販売においても、商取引の書類手続き上はディーラーを通すことが多い。しかし大抵の場合、ディーラーはマージンをまったく得られない。ディーラーは書類手続きの中でレンタカー会社の営業所とアフターサービス契約を結び、レンタカーとして用いられる車両に関わるアフターサービス事業から収益を得ることとなる。

ここで注目すべきは、メーカーと大規模レンタカー会社との車両価格交渉の実態である。メーカーと大規模レンタカー会社の交渉は、固定的卸売価格制をとっていない。それは、①市場（各自動車メーカーとレンタカー業界間の取引）での価格動向、および②全国規模もしくは全欧規模での購入ボリューム、等に基づく価格交渉である。交渉の結果決まる価格水準は、前掲図1での市場価格に到底到達しないのは当然であるが、メーカーからディーラーへの通常の固定的卸売価格を大きく下回っている。さらに、メーカーとディーラー間に採用されたと仮定して描いた変動卸売価格（前掲図2）にも届かない。その価格水準は、製造原価に数%上乗せした程度、時には製造原価と同じか、場合によっては下回っている¹²⁾。

10) ここでは、この車両販売を卸売と考えることとする。

11) 日本の標準的な販売基本契約書では、メーカーが直接販売できるのは、①官公庁等およびそれらに準ずるもの、②メーカーの従業員、等に限られている。欧米でも国やメーカーによる相違はあるが、同様の条項を持つ場合がある。

12) 米国でのプログラム・カーや英国のカンパニー・カーの場合には、そうして販売した車両を数カ月（プログラム・カー）、3年前後（カンパニー・カー）の後に、メーカーが売った時の価格とそれほど大きな差がない価格で買い戻す（バイ・バック）ことがおこなわれている。プログラム・カーについては前掲参照、カンパニー・カーは次の注13)参照。

こうした自動車メーカー・レンタカー会社間の取引においては、固定的卸売価格制は完全に崩壊している。ここではよりスポット市場取引に近づいた形での取引がおこなわれている。自動車メーカーは、一方では、こうした価格交渉方式（実質的には変動卸売価格制）を迫られ、米国や英国¹³⁾ではそうした価格交渉方式による取引が全販売台数の20～40%をも占めている。だが他方では、それとは異なる流通経路であるディーラーとの取引においては、なおも固定的卸売価格制を固持しているのである。ここには何らかの無理が存在していると考えられ、それはまたフランチャイズ・システムの制度疲労を示唆している¹⁴⁾。

以上、他の項目に比して多くの紙幅を費やして変動卸売価格制の検討をおこなった。最後に、その効果を挙げておこう。総じて、変動卸売価格制を採用することによって、メーカーとディーラー間の市況変動リスク負担の不公平性がある程度緩和されることは確実である。またリベート支給の一方性と事後性から生じていた様々な問題点の大半も解消することであろう。こうした改善に加えてさらには、メーカー側からの供給圧力が減少することによって、価格引き下げ圧力も緩和され、値引問題改善のための土壌が形成されるであろう。すなわち、メーカー側では、市場の変動（何を、どれだけ、いつ、いくらで）をより敏速に、よりフレキシブルに受け入れることを通じて、市場で必要とするものを、必要とする数だけ、必要とする時に、適当な価格で供給するような方向への生産管理システムの改善が求められるであろう。それはかんばん方式理念のディーラーとメーカー間への適用の拡大を意味する。一方ディーラー側におい

13) 英国ではレンタカー会社に対する販売に加えて、カンパニー・カーに対する販売においても、こうしたメーカーの直接販売がおこなわれている。カンパニー・カーとは、民間企業や各種法人が幹部従業員に対してフリッジ・ベネフィットの一部として乗用車を現物供与する制度であり、そのために民間企業や各種法人は、自動車メーカーと直接交渉をおこない、一括で大量に乗用車を購入する。英国では、こうしたカンパニー・カー販売は、レンタカー会社等大口顧客へのメーカー直販とともにダイレクトセールと呼ばれ、総販売台数の約40%を占めている。こうしたダイレクトセールに対して、全国フランチャイズ・ディーラー協会等は、ディーラーの販売機会を奪うものとしてその廃止を強く要求している。

14) 英国でダイレクトセールによってメーカーから大口顧客に販売される価格とメーカーからディーラーに卸売されている価格を比べると最大25%程度の差があると言われている。

ては、仕入原価の明確化を通じて、リベート指向からマージン指向へと転換することにつながるであろう。そして、そうした一連の変化にとっては、改革の第三の方向として検討したワンプライス制が適格的であろう。

だが最後にさらに付け加えておかなければならないのは、その実現可能性である。端的に言うと、変動卸売価格制の導入は容易ではない。現時点ではメーカー側は、このような改革に踏み切る動きをほとんど見せていない。何故ならメーカーは、推測するに、現行の固定的卸売価格制・リベートによる補填方式に対して、それは問題があるものの、変動卸売価格制に改革しなければならぬほど問題は大きくない、すなわちメーカーの収益確保は可能であるし、現行のフランチャイズ・システムも部分的な修正で存続可能であると判断しているからであろう¹⁵⁾。だがこうしたメーカーの判断は、十全な検討をおこなった上で出されたものだろうか。疑問に思わざるを得ない。現在の自動車フランチャイズ・システムの抱える問題点を、一方ではより具体的に微細に、他方ではより総合的、長期的、戦略的に検討することが求められているのではないだろうか。

5 メーカー希望小売価格の市況への連動（メーカー）

第五の改革方向は、メーカー希望小売価格も市場価格の変動に対応して、前掲図2に示したように一定期間¹⁶⁾の後にその見直しをおこなうことである。この方式は、第一の改革方向のオープン・プライス制よりも顧客にとっては好都合である。なぜなら、顧客はマスメディアでメーカー希望小売価格を知ることが可能となるばかりでなく、かつその価格は市況に応じて適宜の見直しが行われているので、より市場価格に近い水準に設定されており、価格表示の乖離

15) 他方ディーラー側でも、現在のフランチャイズ・システムのあり方に不満を持ちつつも、こうした改革がどのような変化をもたらすのか、はかりかねており、積極的にこのような変化を進めようとする動きは小さい。ディーラー側の反応で一つ明らかなのは、ボリューム・ディスカウントの導入に対して、小規模ディーラーが反対に回ることであろう。

16) 例えば、①発売（モデルチェンジ）の後、一年ごとに見直しをおこなう。②最初是一年後、その後は少しずつ期間を短縮しながら見直す、などの様々な見直し方法が考えられる。

(不当性と不便性)を小さくし、価格情報としての価値を高くしている。

この実現可能性はどうか。固定的卸売価格制を固持したままメーカー希望小売価格を市況に連動させると、メーカー希望小売価格が卸売価格を下回る事態も生じる等、固定的卸売価格制の問題点がより激しく噴出することは明白である。従って、変動卸売価格制の導入がこの改革のための前提的条件となるであろうが、それは前述したように容易ではない。しかも、メーカー希望小売価格を市況へ連動させて、適宜変更すること自体も、そのタイミングの問題等で難しい要素が多々存在し、困難性は増幅する。自動車業界ではこれまでほとんどおこなわれてこなかった方式であり、様々な試行錯誤が必要であろう。